媒体融合发展背景下传统图书编辑思维的转换

——从图书编辑到产品经理

摘　要：本文结合媒体融合发展背景下编辑思维的转变趋势，对全媒体时代图书编辑转变为产品经理的意义进行了分析，对图书编辑从编辑思维、开发思维、出版思维、线性思维到产品思维、营销思维、迭代思维和立体思维的思维转换过程展开了探讨，从而为广大从业者提供参考。

关键词：媒体融合；图书编辑；产品经理
中图分类号：G622　　文献标识码：A
文章编号：1671-0134（2018）09-099-02　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2018.09.041

文 / 倪敏

所谓产品经理，是指在新产品开发中负责产品定位、开发组织等一系列相关产品管理活动，实现产品营销、研发等环节相协调的人员。在媒体融合背景下，出版业的内部组织机构发生了较大变革，图书市场环境也出现了较大变化。鉴于此，很多出版企业借鉴其他行业，尤其是互联网行业打造爆品的成功经验，引入了“产品经理”模式，旨在促使图书编辑向产品经理转型，全面创新思维模式、提升出版能力，以便更好地适应日新月异的出版环境，打造更好的图书产品，提高图书双效。

1. 媒体融合发展背景下图书编辑思维转换的意义

1.1 从媒体融合发展看图书编辑思维的转换

2014 年，中央印发了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，意见强调要“坚持传统媒体和新兴媒体优势互补、一体发展，坚持先进技术为支撑、内容建设为根本，推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合”。2015 年，出版业迎来了“媒体融合元年”。各出版企业响应政策号召，顺应趋势潮流，纷纷对内进行组织结构重组、生产流程再造；对外则积极开拓，强强联合新兴媒体，组建融合媒体发展新平台，推动图书出版的现代化发展。

相较于传统出版企业以编辑工作为核心，现代出版企业更注重将图书当成产品来打造，实现多种媒体要素、资源的整合，做到互通互联，不断推陈出新。在媒体融合发展背景下，纸质出版物不再是唯一的内容载体，音频、视频、在线课程等不仅可以承载更大的信息内容，还能实现实时、立体化传播，从而与纸质图书内容形成互补。鉴于出版组织结构和图书内容载体的变化，图书编辑的工作内容和思维必然随之变化，不断创新升级，如此才能适应媒体融合发展的趋势，才能适应未来的出版工作需要。

1.2 从市场环境看图书编辑思维的转换

在出版社内部组织机构发生变革的同时，图书市场环境也发生了较大的变化。一方面，如今的图书市场每年出版新书达 20 余万种，图书品种总量已经饱和，图书同质化现象严重，图书整体品质良莠不齐；另一方面，如今的读者品位越来越高，他们会根据自身的特点和需求对图书进行精挑细选，形成了明显的“买方市场”。因此，传统图书编辑侧重选题开发和编辑加工，缺乏读者需求分析和精准营销的思维模式已经过时，埋头苦干、以量取胜的结果，很可能产生的是更多图书库存，而难以真正满足读者群体的个性需求。

在图书市场环境不断变化的背景下，图书编辑的定位和思维同样需要加以转变。2009 年，磨铁公司率先在图书行业引进“产品经理”模式，图书编辑转型为产品经理，全面负责图书产品开发、编辑加工、营销宣传等工作，成为图书的开发者、管理者和运营者。作为直接且全面接触第一手信息的人员，图书编辑完全将图书当成产品进行打造，从选题、书名选择、设计排版、文案宣传等，均需要根据前沿的读者需求分析和销售数据进行把握；图书编辑还要做好编校时间、印刷时间和上市时间等方面的安排，协调各部门工作，并结合行业动态和资源条件及时调整出版策略。在图书上市后，图书编辑需要加强产品维护，明确图书发行量、库存和市场销售情况等，并根据这些数据进行后续选题策划，实现品牌化、系列化经营[1]。因此，图书编辑已然成为全能的产品经理。

2. 媒体融合发展背景下从图书编辑到产品经理的思维转换

2.1 由编辑思维到产品思维的转换

传统图书编辑大都以案头工作为主，精力主要放在图书创造者（图书作者）身上，工作思维侧重于对图书内容的“编辑、加工”等环节，以提升图书的整体质量。后期的营销宣传，更多需要依赖作者知名度和影响力，图书卖点也基本集中在“名家”“知识点”等方面。对于传统图书编辑来讲，尽管在选题策划阶段也需要结合市场信息进行考量，但实际上所做工作比较有限，编辑

与市场、编辑与读者中间存在一定的隔阂地带。在图书发行上市后，编辑的工作基本完成，图书的市场信息并未得到真正反馈，编辑也未能真正关注读者的阅读感受和需求。然而在媒体融合发展时代，人们获取信息的途径越来越多，读者的需求也越来越个性、细分，图书编辑要认识到图书作为一种产品，具有和其他行业产品同样的内在属性，即充分满足消费者的切实需求。因此，图书编辑需要完成由编辑思维到产品思维的转换，才能突破过去惯性思维局限，在选题策划时站在读者角度进行思考，主动了解市场需求和消费者的阅读心理预期，从而完成能够引领市场的畅销产品开发[2]。为此，图书编辑需要立足媒体融合发展的大背景，加强与营销部门的沟通，以便切实掌握市场动向和卖点，及时完成各种信息的整合加工，为图书策划服务。考虑到读者心理，图书编辑还可以采取新的服务方式实现产品价值的延伸，即为图书消费者提供增值服务，如开发图书 VR 系统等，继而吸引更多的消费者购买图书。

2.2 由开发思维到营销思维的转换

在图书策划方面，传统图书编辑更注重“开发”、缺“营销”，习惯于运用以往的经验和逻辑进行选题策划和编辑加工，更加以自我为中心，容易陷入“孤芳自赏”的境地。图书出版后，主要工作就是发行、铺货，大部分图书只有零散的营销策略和举措，甚至没有营销。而作为产品经理，则应全面加强营销思维的运用，要让营销思维贯穿图书出版的全流程中。一方面，在选题策划初期，充分调研读者的需求，将读者进行细分，然后根据每个群体的偏好和特点考虑后期的营销可能性，同时结合作者资源、行业资源、渠道资源、媒体资源等，做好图书营销的大体规划。另一方面，在编辑加工、封面设计、发行推广等阶段，需要保持市场敏感度，及时吸收新的信息，不断整合资源，梳理完善图书的营销计划，并根据不同读者群体的偏好和特点选择适宜的营销渠道和策略。在媒体融合发展背景下，图书编辑转变营销思维的同时，更要以一种归零的心态，不断学习、充电，尤其要注意代表未来趋势的新营销模式，比如采用社群营销、微信营销和电子商务等各种模式，确保图书产品能够精准地抵达读者，并被读者所接受，进而达到事半功倍的效果。

2.3 由出版思维到迭代思维的转换

传统的图书出版流程中，图书编辑参与图书策划、组稿审稿、编辑加工等，直至图书出版发行。而已经出版的图书，基本不会进行大的内容更改，只会通过再版以延续图书生命力，如更换封面、定价、装帧，进行少量必要的修订等。对于读者来讲，由于图书内容和知识并未得到更新，因此基本不会进行再次消费，继而导致图书生命力不强。对于图书编辑来讲，也不会在花费大量时间对已出版图书进一步深入挖掘。但是在媒体融合发展时代，伴随着出版业的数字化转型，图书出版的局限性得到了突破。作为图书编辑，还应树立产品迭代思维，实现对有图书产品价值的进一步开发，促使图书产品得以更新迭代，从而为读者提供更多的服务和更新的需求。所以在图书出版后，图书编辑可以通过微信、微博等多种途径获得读者反馈，明确读者阅读偏好和真正需求。依托优质图书出版资源，图书编辑还应进行项目整合，实现纸质图书、数字阅读产品、文创产品、影视动漫产品等各种产品的联动开发[3]。而在不同产品开发的过程中，图书编辑则可以根据市场反馈进行改进，使图书内容和知识得到不断更新，加强产品全业态互动。如此，方可实现精准营销，提高读者群体的黏性，拓宽图书的宣传推广途径，继而为图书销售带来更大的市场。

2.4 由线性思维到立体思维的转换

作为传统的图书编辑，以往总是运用线性思维开展点对点的工作，所以在理解更多问题时都容易陷入片面思考，未能实现立体、交叉的分析，缺乏对图书编辑工作的系统考虑。而作为图书产品经理，则要完成由线性思维到立体思维的转换，既要从内容、主题、设计等角度思考图书的出版策略，更要从整个行业、产业的发展角度思考图书的出版与运作。如今，图书市场已经进入买方市场、品质方市场，同类书琳琅满目，竞争日趋激烈。图书编辑沿用以往的线性思维来打造图书，很难获得满意的效果。现阶段，作为图书产品经理，更需要运用立体思维，实现作者、媒体、渠道、印厂、发行商、评论家、图书馆、相关管理部门等多方联动，加强与各方的沟通联系，建立良好的协作体系，才能更好地打通图书产业链，实现资源的合理配置，进而发挥图书的最大价值。此外，还可以依托优质出版资源和图书品牌，加强目标读者的定位分析，进行图书衍生品的开发；同时，通过合理规划进行产品国际输出，继而完成国际市场的开拓，更好地推动国内出版业的国际化发展。

3. 结论

媒体融合发展时代，出版业迎来了全新的政策环境和市场环境，如何在全媒体生态环境中取得可持续发展，成为广大从业者积极思考的问题。想要达成这一目标，作为图书生产力核心的图书编辑需要努力成为优秀的产品经理，完成由编辑思维、开发思维、出版思维、线性思维到产品思维、营销思维、迭代思维和立体思维的转换，做到顺势而动，从而更好地推动出版业的发展。媒

参考文献

[1] 李悦，刘强 . 媒体融合背景下科技类图书编辑如何转型为产品经理 [J]. 新媒体研究，2018，4（15）：73-74.

[2] 姚顺 . 全媒体下出版社编辑角色变化之产品经理 [J]. 新闻传播，2016（17）：35-36.

[3] 黄曦 . 网络时代下策划编辑的立体身份 [J]. 科技与出版，2013（7）：42-44.

（作者简介：江苏凤凰科学技术出版社）